

MUDANÇAS A PARTIR DO MAPEAMENTO E GESTÃO POR PROCESSOS

Bruna Gallas Schwaab¹

Francine Zago Weber²

Laércio André Gassen Balsan³

Gilnei Luiz de Moura⁴

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo principal verificar quais os efeitos e os principais óbices em relação à implantação de mudanças em uma microempresa familiar, tendo como prerrogativa básica aumentar a eficiência organizacional e propor melhorias a partir do Mapeamento e Gestão por Processos - BPM. Para tanto, realizou-se um estudo exploratório-qualitativo do tipo estudo de caso. A pesquisa dividiu-se em duas fases distintas: primeiramente, a identificação das atividades que compõem os processos operacionais da empresa, e, em seguida, o aperfeiçoamento desses processos por meio da implementação das ferramentas sugeridas com base nos pontos críticos detectados ao longo do estudo. Após a aplicação do método BPM em um processo-chave dentro da empresa foi possível detectar importantes melhorias, tais como: o aumento da autonomia dos colaboradores; aumento de informações disponíveis para os colaboradores; maior planejamento e organização da empresa. Os maiores entraves para que uma transformação nesse sentido ocorresse foram encontrados na própria cultura da empresa. A simplicidade dos sócios e colaboradores também se apresentou como uma barreira, não permitindo que ferramentas mais complexas para a gestão dos processos da empresa fossem implementadas.

Palavras-chave: BPM . Mapeamento e Gestão por Processo; eficiência; microempresa familiar.

Changes from mapping and management processes.

ABSTRACT: The present study aimed to ascertain what effects and major obstacles of implementing changes in a microenterprise family, having as basic prerogative increase organizational efficiency and propose improvements from the Mapping and Process Management - BPM. Therefore, we carried out an exploratory-qualitative case study. The research was divided into two phases: first, the identification of activities that comprise the

¹ Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil. bruschwaab@gmail.com

² Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil. franweber@hotmail.com

³ Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil. laerciobalsan@yahoo.com.br

⁴ Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Departamento de Ciências Administrativas do CCSH - Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil. Mr.gmoura.ufsm@gmail.com

company's operational processes and then improving these processes through the implementation of suggested tools based on critical points throughout the study. After applying the BPM method in a key process within the company was able to detect significant improvements, such as increasing the autonomy of employees, increase information available to employees; greater planning and organization of the company. The biggest impediments to a transformation in this direction were found to occur in the very culture of the company. The simplicity of partners and collaborators also performed as a barrier, not allowing more complex tools for managing business processes were implemented.

Keywords: BPM . Mapping and Management by Process; Efficiency; Microenterprise family.

1. INTRODUÇÃO

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (GRAHAM e LEBARON,1994). Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial (SMITH e FINGAR, 2003 *apud* SOBREIRA NETTO, 2009). Silva *et al.* (2009) expõem que o entendimento e uso adequados da visão de processos organizacionais podem ser bastante úteis às organizações, pois possibilitam a mudança de uma visão departamental para uma visão por processos mais sistêmica. Desse modo, afastam-se da verticalização das estruturas tradicionais funcionais e é posta em prática uma visão horizontal e inter-relacionada das diversas áreas e níveis organizacionais, a fim de atender com maior eficiência e eficácia às necessidades dos clientes.

Para Pavani e Scucuglia (2011), desenhar os fluxos com foco nas atividades e nos objetos de cada cargo/função trará uma nova forma de interpretar os encadeamentos lógicos de uma organização, que passa a ser vislumbrada a partir de cada relação pragmática. A interpretação desses encadeamentos lógicos pode colaborar no desenvolvimento de uma visão holística pelos gestores, ou seja, do modo de enxergar e entender a organização como um conjunto de processos e atividades interdependentes.

Nas empresas de serviço, em especial, os processos tornam-se fundamentalmente importantes, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, principalmente pelo cliente. Gonçalves (2000) analisa que, para

essas empresas, os processos de trabalho ganham mais importância à medida que as empresas tornam-se cada vez mais intelectuais, afastando-se do modelo fabril.

No presente trabalho, a organização analisada foi uma microempresa do setor de serviços, mais especificamente da área de organização de eventos, com administração familiar e estrutura centralizada. A rotina escolhida para o presente trabalho foi a organização do EVENTO, pois esse é o principal produto oferecido pela empresa. Esse macroprocesso foi identificado com letras maiúsculas para dar-lhe destaque ao longo do trabalho.

Levando em consideração o que foi exposto até o momento e vislumbrando a definição de um foco primário para o desenvolvimento deste trabalho, o estudo foi norteado pelo seguinte problema de pesquisa: Qual o efeito e os principais óbices à implantação do *Business Process Management*. BPM, a partir do mapeamento dos processos adotados na realidade de uma microempresa familiar?

Com base nessa problemática, o objetivo principal do presente estudo foi verificar quais os efeitos e os principais óbices da implantação de mudanças em uma microempresa familiar, tendo como prerrogativa básica aumentar a eficiência organizacional e propor melhorias a partir do Mapeamento e Gestão por Processos - BPM. Em termos específicos, busca-se: (i) mapear os processos presentes na organização; (ii) identificar falhas nos processos; (iii) propor melhorias nos processos da organização; (iv) desenhar fluxos de informações; e, (v) verificar quais são os maiores óbices à implantação das mudanças sugeridas.

2. GESTÃO POR PROCESSOS

Desde a revolução industrial, o Taylorismo continua sendo o principal estilo de gerenciamento nas organizações. Nesse sistema, as empresas são formadas por áreas funcionais especializadas que, ao somarem os esforços, concebem o produto final. Todavia, há anos esse modelo de gestão vem sendo questionado, por apresentar alguns problemas que poderiam ser resolvidos se o modelo de gerência fosse outro (PAVANI e SCUCUGLIA, 2011). Os autores

defendem que gerenciar por processos consiste, essencialmente, em uma quebra de paradigma em que a lógica de gestão foca na cadeia de agregação de valor interfuncional, fazendo com que os interesses do processo se sobreponham aos interesses departamentais. Somando-se a essas observações, os autores afirmam ainda que o BPM altera significativamente a maneira como a cadeia de valor é encarada, otimizando e mantendo o trabalho. A otimização é um procedimento contínuo baseado no entendimento do trabalho. É nessa atividade que se dá o aperfeiçoamento sistêmico e sistemático da estrutura do trabalho. Por outro lado, a atividade de manutenção se mostra como um conjunto de práticas envolvidas na preservação do funcionamento do trabalho, considerando a eficácia e a eficiência que foram previstas. Essa atividade, normalmente, tem seu início após a consolidação do mapeamento de processo ou durante a adequação dos processos organizacionais em virtude da adoção de algum sistema de gestão.

Nesse contexto, o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes na empresa ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. Para comparar as situações atual e desejada, de forma a gerar tensão estrutural que impulsionará a mudança organizacional, torna-se necessário mapear a organização como ela é. A partir disso, segundo Hunt (1996), identifica-se qual é o problema do processo para modelar como ela deverá ser e apresentar um mapa de %Como+ o problema será resolvido ou da implantação do novo processo.

O mapa de processos, para Hunt (1996), deve ser apresentado sob a forma de uma linguagem gráfica, que permita expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado; encorajar concisão e precisão na descrição do processo; focar a atenção nas interfaces do mapa do processo; e fornecer uma análise de processos consistente com o vocabulário do projeto.

Villela (2000) afirma que o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras que intencionam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.

A fim de facilitar uma melhoria nos processos, é possível representá-los por meio de mapas. Esses mapas possibilitam a identificação das interfaces críticas, a definição de oportunidades para simulações de processos e de rotinas, a implantação de métodos de contabilidade baseados em atividades e a identificação de pontos desconexos ou ilógicos nos processos. Dessa forma, o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo: %Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferências interdepartamentais? As pessoas estão preparadas para as suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados?+(HUNT, 1996).

O mapeamento de processos propriamente dito, segundo Pavani e Scucuglia (2011), está em conexão, principalmente, com duas atividades: estudo do trabalho e entendimento do trabalho. A primeira delas é um processo de observação e levantamento de informações ligadas à cadeia de execução do trabalho realizado. O entendimento do trabalho, por sua vez, dá-se a partir das informações levantadas no estudo do trabalho para compreender suas particularidades e entender sua existência. Ou seja, transforma as informações colhidas na atividade de estudo do trabalho em conhecimento do processo.

Assim, o mapeamento de processos, a partir da visão de Pavani e Scucuglia (2011), é a primeira etapa para a implementação de uma gestão por processos. É no mapeamento que ocorre o levantamento de informações fundamentais para tomar decisões a favor da melhoria dos processos. Segundo os mesmos autores, um mapeamento mal realizado é capaz de gerar informações incongruentes sobre a realidade da organização, servindo de base para ações desestruturadas.

O mapeamento dos processos deve facilitar o reconhecimento das necessidades da organização no que se refere à diminuição dos gargalos, à melhoria dos processos ou à retirada de algumas tarefas que não agregam valor à empresa. Pavani e Scucuglia (2011) corroboram essa constatação e acrescentam que os modelos devem ser objetivos e claros.

3. MÉTODO

Este estudo de caso foi realizado em uma microempresa familiar que atua no ramo de organização de eventos atendendo ao público da região central do estado do Rio Grande do Sul. A empresa organiza desde eventos corporativos, tais como lançamento de produtos, reuniões, palestras, cursos, treinamentos, confraternizações, até eventos comemorativos, como formaturas, aniversários, casamentos e reencontros. Dentre os serviços oferecidos pela empresa estão: decoração, iluminação, sonorização, *buffet*, coquetéis, bebidas e *coffee break*.

A escolha dessa empresa como objeto de estudo atendeu às seguintes motivações: (a) trata-se de uma empresa relativamente recente; (b) é a primeira empresa da região em que está localizada que começou a fornecer todos os detalhes de um evento; e (c) é uma empresa familiar de pequeno porte.

Trata-se de um estudo qualitativo-exploratório para o qual se optou pelo estudo de caso (YIN, 2010). Gil (1996) e Berto e Nakano (2000) defendem o estudo de caso como um estudo profundo do objeto, permitindo seu amplo conhecimento. Atendendo a um dos princípios de coleta de dados de Yin (2010), utilizaram-se múltiplas fontes de evidências. Nesse sentido, foram utilizadas fontes de dados primários e secundários (COOPER e SHINDLER, 2011). Os primários foram coletados por meio de observação participante e entrevistas semiestruturadas. Os documentos existentes na empresa serviram para embasar o trabalho, formando os dados secundários. As entrevistas tiveram como base um roteiro de questionário semiestruturado, modelo esse em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada (MARCONI e LAKATOS, 2005; Gil 2010). A técnica de observação utilizada é classificada, segundo Lakatos e Marconi (2002), como observação participante, porque consistiu não só na participação real do pesquisador com o grupo, mas também no acesso direto aos principais atores da organização, podendo enriquecer o presente trabalho com dados que dificilmente seriam coletados se não fosse possível esse contato mais próximo com os principais colaboradores da empresa.

As entrevistas foram realizadas com os dois sócios fundadores da empresa e com dois colaboradores: o auxiliar de cozinha e o gerente de pista. Essas entrevistas foram realizadas conforme as etapas do estudo (ver Quadro 1), totalizando 14 entrevistas. As entrevistas foram gravadas em áudio para posterior análise. O material coletado nas entrevistas foi ouvido várias vezes, visando-se obter o perfeito significado das falas. As transcrições foram feitas de forma contínua, não alterando a sequência e o conteúdo das entrevistas.

Para a consecução dos objetivos, a pesquisa foi composta por cinco etapas basilares, demonstradas no Quadro 1. Para a realização dessas cinco etapas foram necessários sete meses de estudo.

A primeira etapa teve por objetivo obter uma visão geral da empresa por meio de documentos e de entrevistas com os sócios-proprietários. Na etapa dois, a partir de entrevistas realizadas com os sócios-proprietários, com o auxiliar de cozinha e gerente de pista e de observações do cotidiano, delimitou-se como área de foco desse trabalho os processos pertencentes à área operacional, em específico, a organização do EVENTO. Após essa definição, buscou-se compreender como era desenvolvido o EVENTO em todas as suas fases (desde o primeiro contato do cliente com a empresa até o pós-evento). Finalmente, intentou-se identificar os principais pontos críticos na realização das tarefas durante o EVENTO.

Posteriormente à detecção dos principais pontos críticos presentes nos processos da organização, foram desenvolvidas, na terceira etapa, ferramentas como sugestões de melhoria para os pontos críticos identificados. Depois da implementação dessas ferramentas, foi feita, na quarta etapa, uma análise pós-modificações sugeridas, julgando se houve melhorias suficientes para amenizar os pontos críticos detectados. Essa avaliação foi feita com base na percepção dos sócios e dos colaboradores e também por observação participante após um mês da implantação das modificações sugeridas.

Na quinta etapa do presente estudo, foi desenvolvido um fluxograma com o auxílio do programa BizAgi, que mostra como estão sendo realizadas as etapas do EVENTO após o uso do mapeamento e da gestão por processos - BPM, com as devidas sugestões de melhorias implementadas no dia a dia da empresa.

Quadro 1: *Framework* do estudo.

ETAPAS	FRAMEWORK	MÉTODO UTILIZADO	NÚMERO DE ENTREVISTAS
1	Descrição da empresa ↓	Entrevista com os sócios-proprietários; observação participante; levantamento documental	2
2	Análise pré-modificações sugeridas ↓	Entrevistas com os sócios-proprietários, com o auxiliar de cozinha e o gerente de pista; observação participante	4
3	Sugestões de melhorias para os pontos críticos detectados ↓	Entrevista com os sócios-proprietários, com o auxiliar de cozinha e o gerente de pista; observação participante	4
4	Análise pós-modificações sugeridas ↓	Entrevista com os sócios-proprietários com o auxiliar de cozinha e o gerente de pista; observação participante	4
5	Fluxograma pós-melhorias implementadas	Observação participante	
TOTAL			14

Fonte: elaborado pelos autores.

4. RESULTADOS

4.1 Descrição da empresa e análise pré-modificações sugeridas

A empresa objeto do estudo é uma microempresa familiar composta por três setores basilares: Administração e Finanças; Operações; e o setor de divulgação e *marketing*. A empresa é formada por dois sócios e seu surgimento foi possível devido às experiências passadas de ambos. A ideia principal era agregar todo o necessário para uma festa em um só lugar.

Toda parte administrativa e financeira da empresa é efetuada pelos dois sócios-proprietários. A empresa conta com apenas 01 (uma) funcionária com carteira assinada; todos os demais são contratados de acordo com a necessidade do EVENTO. A microempresa possui a parte financeira bastante simples e utiliza uma reserva financeira, em que 20% de seu lucro líquido mensal é armazenado

como segurança para eventuais dificuldades. Segundo Zouain *et al.* (2011), a reserva financeira tem papel importante na ação preventiva e para a solução dos problemas e mudanças inesperadas no quadro financeiro da empresa.

Para explicar as operações, os sócios-proprietários dividiram-nas em duas partes principais: cozinha e pista. A funcionária com carteira assinada ocupa a função de %Auxiliar de Cozinha+, responsável pela elaboração de doces, salgados, almoços e jantares. Existe também o %Gerente de Pista+, funcionário responsável pelo gerenciamento do salão. Ele coordena o andamento das compras relativas a cada evento, a equipe de garçons, limpeza, e pagamento dos funcionários após o evento. Esses dois funcionários contam com o monitoramento dos sócios-proprietários, que também estão presentes nos eventos.

O *marketing* da empresa é praticamente inexistente. Segundo Donatti (1999), isso é um problema, pois a grande resistência ao *marketing* por parte de empresas familiares pode restringir suas ações aos interesses da família impedindo que a mesma aproveite o aparecimento de novos mercados ou boas oportunidades.

A empresa possui um *site* oficial, onde o cliente é capaz de visualizar fotos de eventos realizados, serviços oferecidos, e também há uma área de contatos chamada de contato *briefing*. Nessa área de contato, o cliente preenche alguns de seus dados e algumas informações sobre o tipo de evento que deseja realizar. Não existe uma mídia fixa ou campanhas em rádio, TV e jornais. A empresa capta a maioria de seus clientes por meio do popular %boca a boca+.

Em relação à concepção do evento, verificou-se que o mesmo ocorre a partir do contato do cliente com a empresa. Verificada a disponibilidade da data requisitada pelo cliente, agenda-se uma reunião, na qual são apresentados a ele os espaços que compõem a empresa. Nesse momento, o cliente explica de maneira geral a ideia do evento para que os sócios-proprietários possam oferecer sugestões de como os espaços podem ser aproveitados da melhor forma possível.

Nessa primeira visita, é identificado, por parte dos sócios-proprietários, o perfil do cliente, que tipo de refeição o cliente deseja e o estilo do evento a ser realizado. Nessa conversa, tudo é descrito em um papel e, a partir daí, monta-se

o orçamento, que é fornecido ao cliente sem prazo máximo de entrega.

De posse dessas informações, o que se torna primordial é a confirmação por parte do cliente da data escolhida. Após a efetivação do contrato, a empresa passa a planejar o evento.

A preparação efetiva do evento começa na semana anterior à sua realização. Analisa-se o cardápio e demais detalhes acertados com o cliente e fazem-se os contatos necessários com a equipe a ser contratada para o evento (garçons, segurança, cozinheiras, recepcionista). Na semana do evento, inicia-se a preparação do cardápio escolhido pelo cliente. No dia anterior ou no próprio dia do evento (caso haja algum evento no dia anterior), realiza-se a limpeza de todo o local e a decoração, montagem de som e iluminação.

No dia do evento são realizados os arremates finais: testes de som, montagem da mesa de doces, frios e salgados. Momentos antes do início do evento, os sócios e o gerente de pista revisam os detalhes. Em seguida, os sócios reúnem-se com toda a equipe contratada, para explicar sobre o evento e reafirmar o estilo de trabalho da empresa. No momento em que os convidados chegam, são encaminhados às suas respectivas mesas e dá-se prosseguimento ao evento.

Após o evento, é apresentado ao cliente o consumo de bebidas, e o gerente de pista realiza o pagamento da equipe contratada. Normalmente, nos primeiros dias após o evento, o cliente entra em contato para fazer o fechamento do evento, marca-se uma reunião final para acerto de contas e também se pede *feedback* ao cliente. Esse processo ocorre de maneira informal, apenas por uma conversa. Segundo Murgel, Silva e Neves (2006) o *feedback* do cliente faz com que a empresa se adapte às necessidades deles tornando-os fiéis aos seus serviços.

4.2 Pontos críticos detectados no EVENTO e sugestões de melhorias

Os principais pontos críticos e as respectivas sugestões de melhoria estão apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Pontos Críticos e sugestões de melhorias.

n.	PONTO CRÍTICO	DESCRIÇÃO	SUGESTÃO DE MELHORIA
1.	Falta de planejamento das tarefas semanais	Solução das tarefas semanais baseadas no imediatismo e divisão de tarefas ao longo da semana do evento	Reunião semanal para planejar as compras e as atividades que cada colaborador deverá realizar durante a semana.
2.	Falta de autonomia e centralização de informações.	Falta da informação exata e suficientemente antecipada	Tabela de doces e salgados com prazo / quantidade determinados.
3.	Atrasos na entrega de orçamentos.	Entrega de orçamentos é feita conforme possibilidade. Com demora de 1 ou 2 semanas, muitas vezes.	Prazo máximo de 2 dias para entrega de orçamentos.
	Falta de objetividade e agilidade na primeira reunião com o cliente.	Abordagem de detalhes desnecessários e falta de objetividade em relação aos itens de valores fixos no orçamento	Modelos anuais de orçamentos pré-prontos.
4.	Atendimento não padronizado ao cliente.	Apresentação ao cliente do espaço de eventos sem a devida organização.	Padronização da apresentação do espaço de eventos.
5.	Falta de acompanhamento do estoque de materiais	Incerteza da totalidade de materiais que há no almoxarifado da empresa.	Planilha para controle de materiais.
6.	Retrabalho e falta de uma rotina de trabalho	Tarefas são refeitas devido a não utilização de padrões de qualidade pré-determinados. Sócios concentram informações, ocasionando falta de autonomia dos funcionários.	Checklist geral do evento.

Fonte: elaborado pelos autores.

4.3 Análise pós-modificações sugeridas e fluxograma

A concepção do evento, inicialmente, manteve-se da mesma forma. Todavia, anteriormente às modificações, o cliente chegava à empresa e a encontrava como estava (muitas vezes com parte da iluminação apagada, mesas apenas distribuídas e sem toalhas), dificultando a percepção do cliente para um dia de festa. Atualmente, o cliente é recepcionado com todas as luzes que compõem a decoração do espaço acesas. Além disso, as mesas estão decoradas e distribuídas conforme um dia de evento, a fim de que o cliente tenha uma melhor imagem e maior clareza de como o espaço apresenta-se no dia do evento, com as devidas alterações relativas ao número de mesas, à decoração, ao pacote contratado pelo cliente para som e iluminação.

Atualmente, toda segunda-feira ocorre uma reunião na empresa, na qual é desenvolvida a lista de compras com os insumos necessários para cada evento. Essa lista deve ser entregue ao gerente de pista no mesmo momento em que a lista de doces/salgados deve ser entregue à auxiliar de cozinha, deixando-os a par das tarefas e do prazo que deverão cumprir naquela semana. Sobreira Netto (2009) observa a necessidade dos momentos de integração e interação dos funcionários para que se obtenha um melhor desempenho no processo.

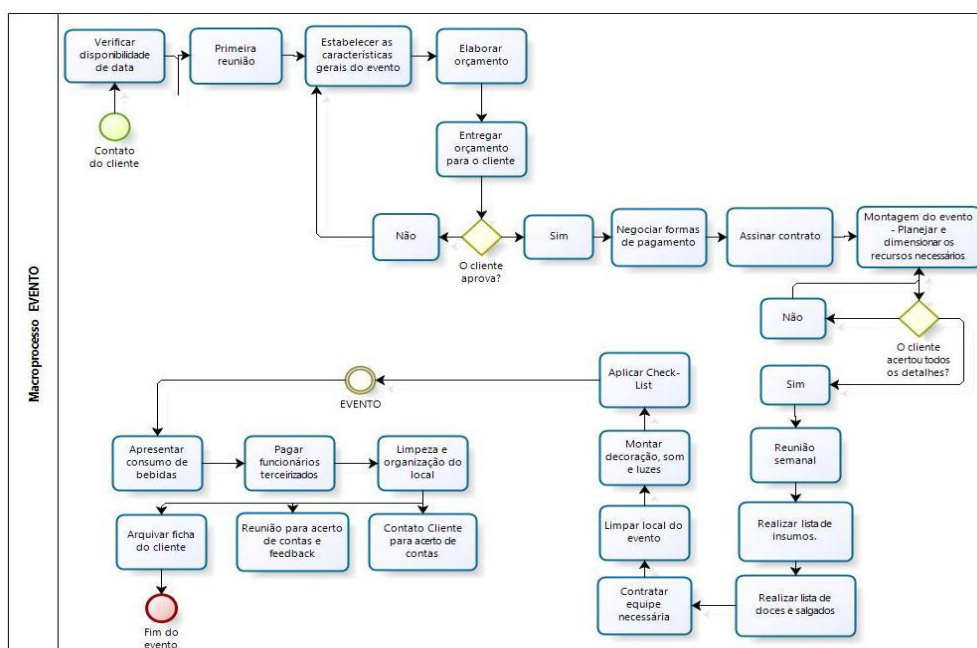
Para a semana do evento foi sugerido o uso de um *checklist*, a fim de guiar o gerente de pista nas tarefas necessárias nos períodos pré, durante e pós-evento. Essa ferramenta aparece com o objetivo de auxiliar o colaborador no controle das tarefas que devem ser realizadas para o perfeito andamento do evento.

Esse *checklist* minimizou o retrabalho dos sócios e do colaborador, assim como aumentou a autonomia e criou uma rotina de trabalho para o segundo. Hoje, por meio dessa ferramenta, o gerente de pistas e os sócios otimizaram seu tempo em outras tarefas, como o atendimento de clientes num dia de festa, por exemplo.

As entrevistas corroboraram o que já havia se apreendido por meio das observações. Na opinião dos sócios e dos colaboradores, a principal melhoria citada por ambos foi o aumento da autonomia. Segundo Sobreira Netto (2009), o fortalecimento e autonomia do agir e pensar dos funcionários é um recurso a ser empregado em BPM. Antes das ferramentas, os colaboradores sentiam uma necessidade muito grande de estar sempre questionando os sócios-proprietários sobre o quê e como fazer as tarefas. No que se refere às listas de compras e tabela de doces e salgados, destacaram que agora sabem o que fazer durante a semana e podem organizar-se. Sobre o *checklist* pré e pós-evento, o gerente de pista enfatizou que além de reduzir o retrabalho, não se preocupa com lembrar-se de checar algo, pois nessa ferramenta tem tudo que deve ser feito para a realização do evento. Assim, seguindo a ordem apresentada no papel, ele economiza tempo e pode se preocupar com outras tarefas.

Ao serem perguntados sobre limitações e mudanças que julgavam necessárias nas ferramentas, os colaboradores não souberam destacar obstáculo até então.

Seguindo os ensinamentos de Hunt (1996), que indica a representação de mapas para facilitar a melhoria nos processos, foi construída a Figura 1, que mostra o fluxograma dos processos que compõem o macroprocesso EVENTO após a implementação das sugestões de melhorias a partir dos pontos críticos detectados.



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 1 . Fluxograma do EVENTO pós-melhorias.

Fonte: elaborado pelos autores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os maiores entraves detectados para implantar as novas ideias de gestão foram encontrados na própria cultura da empresa, por se tratar de uma empresa familiar com dificuldades de aceitar mudanças. Além disso, para os sócios, a empresa já tem sua fatia de mercado e está tendo bons resultados desde que

iniciou as atividades. Ainda, a simplicidade dos sócios e colaboradores também se apresentou como uma barreira, não permitindo que ferramentas mais complexas para a gestão dos processos da empresa fossem implementadas. Somado a isso, Silva e Fonseca (2010) reforçam que a empresa familiar tende a ser administrada com base em valores conservadores que são disseminados pelos fundadores.

Após a escolha do macroprocesso EVENTO como relevante para aplicação do método, conseguiu-se definir um fluxo coeso, condizente com as necessidades da empresa. Notou-se uma considerável melhora na fluidez das informações e uma maior organização na administração da empresa, de modo que todas as tarefas semanais passaram a ser determinadas logo no início da semana, deixando todos (colaboradores e gestores) a par das tarefas que deverão ser realizadas e com tempo suficiente para atingi-las. Outra melhoria percebida foi uma maior autonomia dos colaboradores, decorrente da descentralização das informações, pois passaram a realizar suas tarefas diárias com maior independência sem a necessidade de questionar a todo o momento os sócios sobre quais tarefas deveriam realizar e como desempenhá-las. As sugestões propostas auxiliaram também na minimização do retrabalho dentro da empresa, proporcionando maior tempo para desempenhar as demais tarefas.

Como limitações da pesquisa, podem ser elencadas as inerentes ao estudo de caso, como a impossibilidade de generalização dos resultados encontrados, visto que esses se relacionam ao estudo de uma realidade específica. Assim sendo, é importante considerar a necessidade de replicar o estudo.

Ainda, este estudo exploratório sinaliza que grande parte das resistências à gestão por processos decorre da cultura da empresa. Sendo assim, sugerem-se estudos futuros que abordem esse campo complexo de estudo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BERTO, R. M. V. S., NAKANO, D. N. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. *Produção*, v. 9, n. 2, pp. 65-76, 2000.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DONATTI, L. Empresa familiar: a empresa familiar em um âmbito global. *Cadernos de pesquisas em administração*, v. 1, n. 10, 1999.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n. 1, pp. 6-19, 2000.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. *The horizontal revolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

HUNT, V. D. *Process mapping: how to reengineer your business process*. New York: John Wiley & Sons, 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. A. *Técnica de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2005.

MURGEL, D. O.; SILVA, J. C. O. da; NEVES, J. M. S. das. A ética nos negócios como diferencial competitivo. In: XXVI ENEGEP. 2006, Fortaleza. *Anais...* Fortaleza, ENEGEP, 2006.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. *Mapeamento e gestão por processos . BPM*. São Paulo: M. Books, 2011.

SILVA, C. L. M. da; FONSECA, V. S. da. Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar. *Revista de administração contemporânea*, Edição Especial, art. 1, pp. 11-32, 2010.

SILVA, S. M. *et al.* Uma análise crítica do gerenciamento de processos com base nos critérios facilitadores de mudança. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2009, São Paulo *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

SOBREIRA NETTO, F. Gerenciamento de processos de negócio - BPM segundo a gestão empresarial e a tecnologia da informação: uma revisão conceitual. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 2009, São Paulo, *Anais...* São Paulo: ANPAD, 2009.

VILLELA, C. S. S. *Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional*. 2000. 214 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2010.

ZOUAIN, D. M. *et al.* Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. *Revista de administração pública*, v. 45, n. 3, 2011.

Recebido em 9 de outubro de 2012.

Aprovado em 12 de dezembro de 2012.